

**EVALUASI PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
(TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)  
SURABAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian  
Program Pendidikan Strata Satu  
Jurusan Akuntansi



Oleh :

**AVININDA AYU WINDIASARI**  
**2010310648**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2014**

**EVALUASI PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA X (PERSERO)  
SURABAYA**

**EVALUASI PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
(TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA X (PERSERO)  
SURABAYA**

Diajukan oleh :

**AVININDA AYU WINDIASARI**

**2010310648**

Skripsi ini telah dibimbing dan  
dinyatakan siap diajukan

Dosen Pembimbing  
Tanggal : .....



**(Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si.)**

# **SKRIPSI**

## **EVALUASI PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) SURABAYA**

Disusun oleh :

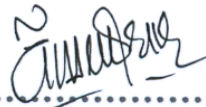
**AVININDA AYU WINDIASARI**

**2010310648**

Dipertahankan di depan Tim Penguji dan  
dinyatakan Lulus Ujian Skripsi  
pada tanggal 13 September 2014

Tim Penguji

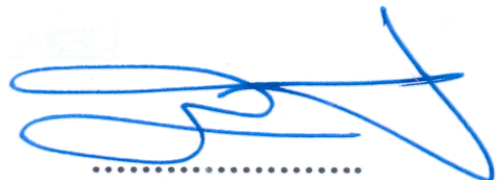
**Ketua : Erida Herlina, S.E.,M.Si.**

  
.....

**Sekretaris : Nanang Shonhadji, S.E.,Ak.,M.Si.**

  
.....

**Anggota : Prof.Dr.Drs. R.Wilopo, Ak.,M.Si.**

  
.....



## PENGESAHAN SKRIPSI

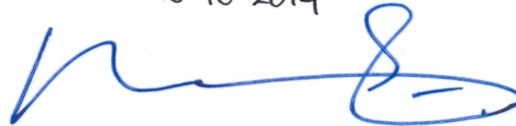
Nama : Avininda Ayu Windiasari  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 25 Oktober 1992  
N.I.M : 2010310648  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Manajemen  
Judul : Evaluasi Penerapan *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing,

Tanggal :

10-10-2014

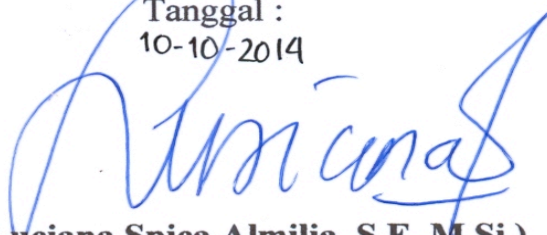


**(Nanang Shonhadji, SE., Ak., M.Si.)**

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Tanggal :

10-10-2014



**( Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si.)**



**MOTTO**

**“Something good comes for those  
who believe**

**Something better comes for those  
who are willing to wait**

**And something comes at it's best for  
those who never give up!”**

**Hasbunallah wa ni'mal wakil...**

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya peruntukkan pada :

Allah SWT atas nikmat dan berkah-Nya yang tidak berkesudahan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

Bapak dan Mama yang tiada hentinya memberikan semangat hingga materi untuk penyelesain skripsi ini. Karya ini aku persembahkan untuk kalian. Mungkin semua ini masih belum sebanding dengan apa yang telah kalian berikan kepada saya, tetapi percaya lah semua usaha kerja keras ini untuk membahagiakan kalian.

Kak yan saudara laki saya satu-satunya dan istri (mbak ayu) yang secara tidak langsung memberikan semangat hingga menyuruh saya untuk segera Sarjana dan ingin sekali dikasih kerjaan. Terimakasih banyak kak yan dan mbak ayu, kalian adalah saudara yang paling aku cinta, dan skripsi ini aku juga persembahkan untuk kalian. Bukti bahwa saya ingin sekali membuat kalian bangga walaupun cuma sebatas skripsi. Jangan pernah lelah untuk membimbing adik satu-satu mu ini ya.

Sahabat perjuangan yang tak pernah lelah membantu dan memberikan hiburan kepada saya hingga akhirnya kuliah tanpa kalian terasa seperti sayur tanpa garam. Pretty Elisa, Safiera, Rizke Puspita, Inna Mulyani, Ayu Wulandari, Anggi Oktavia, Lely elvan (adik kelas saya) yang paling sering membantu saya disaat saya butuhkan hingga pernah saya lupa tidak membawa almamater untuk sidang dan dia lah yang membawakannya. Kalian semua sangat saya sayangi. Kalian juga sangat berarti dalam perjalanan menuju Sarjana Ekonomi.

Dan untuk tersayang Papi vais terimakasih banyak telah membimbing saya menjadi wanita yang sabar selama satu tahun terakhir ini dalam menghadapi masalah di kampus maupun disaat penyelesaian skripsi ini. Papi telah banyak mengajarkan hal yang indah dalam perjalanan hidup mencapai kesuksesan. Papi adalah alasan kedua saya untuk segera menjadi sarjana. Dan terimakasih untuk keluarga besar papi terutama om noval terimakasih banyak atas semangat melalui makanan yang enak dan hiburan yang diberikan kepada saya hampir tiap hari, berjasa sekali untuk menambah semangat dalam pengerjaan skripsi ini hingga selesai.

Pak Soni Agus Irwandi, dosen wali yang mengarahkan saya dari semester awal hingga menjadi sarjana. Terima kasih atas segala bantuan dan bimbingan di dalam proses studi saya.

Pak Nanang, selaku dosen pembimbing yang selalu ada disaat saya membutuhkan bantuan di dalam pengerjaan skripsi ini. Terima kasih atas waktu, tenaga, dan pikiran Bapak yang tiada hentinya membimbing saya pada kelulusan.

PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya yang leluasa memberikan tempat untuk saya melakukan penelitian. Terima kasih terutama untuk Manajer SDM dan HI

Ibu Dani yang memberikan banyak waktunya kepada saya untuk melakukan wawancara langsung, Pak Ratno yang juga rela memberikan waktunya kepada saya untuk saya sodorkan beberapa pertanyaan. Dan terima kasih kepada Pak Yudha atas bantuan kelancaran melakukan penelitian di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya.

Dan semua dosen yang berperan di dalam proses studi saya selama delapan semester. Tidak satupun ilmu dari kalian yang tidak bermanfaat.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Evaluasi Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian Program Pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik menyangkut isi, materi maupun penyajiannya sehingga masih banyak memerlukan segala bentuk kritik, saran dan juga masukan-masukan dari berbagai pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Selain itu penulis juga menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini telah banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang saya hormati :

1. Ibu Prof. Dr. Psi. Hj. Tatik Suryani, MM., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
2. Ibu Supriyati S.E, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
3. Pak Soni Agus Irwandi S.E.,Ak.,M.Si selaku dosen wali yang sudah sangat banyak memotivasi saya.
4. Pak Nanang Shonhadji S.E.,Ak.,M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, masukan terbaik, dan kritikan demi membangun semangat yang lebih baik sehingga skripsi ini telah terselesaikan.
5. Ibu Erida Herlina S.E.,M.Si selaku dosen penguji dari ujian proposal hingga ujian skripsi selalu menemani saya.
6. Ibu Triana Mayasari S.E.,Ak.,M.Si selaku dosen penguji ujian proposal skripsi.
7. Bapak Bayu Sarjono S.E.,Ak.,M.Ak.,CA.,BKP selaku dosen penguji ujian proposal skripsi.

8. Bapak Prof.Dr.Drs. R.Wilopo, Ak., M.Si selaku dosen penguji yang sangat sabar memberikan saya masukan terbaik.
9. Bapak/Ibu dosen serta seluruh aktivis akademik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya yang telah bersedia membimbing selama menjadi mahasiswa.

Tiada kesempurnaan dalam hidup. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan penulis berharap, semoga skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat dalam menambah wawasan bagi semua pihak.

Surabaya, Oktober 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SIAP DIUJI .....	ii
HALAMAN LULUS UJIAN SKRIPSI .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.1.1 Fitriana Ulfah (2013) .....	7
2.1.2 Raisa Shoffiani Jusuf (2013).....	8
2.1.3 Yenni Carolina (2012) .....	9
2.1.4 Fazli Idris (2011) .....	10
2.1.5 Musran Munizu (2010) .....	11
2.1.6 Yana Dwi Marizka (2010) .....	13
2.2 Landasan Teori .....	14
2.2.1 TQM (Total Quality Management).....	14
2.2.2 Prinsip Utama dalam TQM.....	18



2.2.3 Pelayanan .....	22
2.2.4 Prinsip Pelayanan .....	22
2.2.5 Standar Pelayanan .....	24
2.2.6 Sistem Pengukuran Kinerja .....	27
2.2.7 Definisi Kualitas .....	28
2.2.8 Pentingnya Kualitas .....	28
2.2.9 Perspektif Terhadap Kualitas .....	29
2.2.10 Dimensi Kualitas .....	30
2.2.11 Manajemen Mutu Produk.....	30
2.2.12 Siklus Deming ( <i>Deming Cycle</i> ) .....	32
2.2.13 Kinerja Manajerial .....	32
2.2.14 Manfaat dari Penerapan TQM.....	33
2.2.15 Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial.....	33
2.3 Kerangka Pemikiran .....	35
2.4 Proposisi Penelitian .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Rancangan Penelitian.....	39
3.2 Batasan Penelitian.....	40
3.3 Situs Penelitian .....	40
3.4 Data dan Metode Pengumpulan Data .....	40
3.5 Teknik Analisis Data .....	42
<b>BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA</b>	
4.1 Subyek Penelitian .....	5
4.1.1 Gambaran Umum PT. Perkebunan Nusantara X .....	45
4.1.2 Riwayat PT. Perkebunan Nusantara X.....	46
4.1.3 Lokasi PT. Perkebunan Nusantara X.....	50
4.1.4 Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara X .....	50

4.1.5 Filosofi PT. Perkebunan Nusantara X .....	51
4.2 Pembahasan .....	52
4.2.1 Fokus Pada Pelanggan .....	52
4.2.2 Respek Terhadap Setiap Orang.....	55
4.2.3 Manajemen Berdasarkan Fakta .....	57
4.2.4 Perbaikan Berkesinambungan.....	59

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	63
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	64
5.3 Saran .....	64

## **DAFTAR RUJUKAN**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran.....	35
Gambar 4.1 : Logo Perusahaan.....	46
Gambar 4.2 : Logo Perusahaan.....	47



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 2 : Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero)
- Lampiran 3 : Struktur Organisasi Divisi SDM dan HI
- Lampiran 4 : Catatan Notulen Wawancara
- Lampiran 5 : Surat Perijinan Penelitian
- Lampiran 6 : Dokumentasi Wawancara

**EVALUATION OF APPLICATION IN TOTAL OF QUALITY  
MANAGEMENT (TQM) TO THE MANAGERIAL PERFORMANCE IN PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) SURABAYA**

**Avininda Ayu Windiasari**  
**2010310648**  
[avinindaayu@gmail.com](mailto:avinindaayu@gmail.com)

***ABSTRACT***

*The current era of globalization offers a great deal of competency that is so competent in the world of business. One of the demands faced by the business world is the customer satisfaction that is one of the successfulness key in a company in defending its existence of Application in Total of Quality Management (TQM) is a technique that is often used by a manufacture company in increasing customer satisfaction, employee satisfaction an productivity. Thus, Total Quality Management (TQM) is a management system that lifts up such quality as a business strategy oriented in customer satisfaction by involving all of the organization members. The aim of this research is to evaluate the application of Total Quality Management (TQM) to the managerial performance in PT. Perkebunan Nusantara X (Persero Surabaya. Data obtained from open interview with the related informant. Result of the research could be concluded that the application of Total Quality Management in PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya goes well, but in the company management still low in professionalism and still lack in rules that are too binding.*

*Keywords : Total Quality Management (TQM) and Managerial Performance.*